

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARINEIDE GOULART MARIANO**

**A IMPORTÂNCIA DO RH NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO  
POR COMPETÊNCIA NA CREDIP**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
Artigo**

Cacoal  
2008

**MARINEIDE GOULART MARIANO**

**A IMPORTÂNCIA DO RH NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO  
POR COMPETÊNCIA NA CREDIP**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia

Cacoal  
2008

# **A IMPORTÂNCIA DO RH NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA CREDIP**

**Por**

**MARINEIDE GOULART MARIANO**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Curso de Administração, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, mediante a Banca Examinadora, formada por:

---

**Presidente**

**Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia – ORIENTADOR/UNIR**

---

**Suzana dos Santos Oliveira**

**Profª. Especialista. - UNIR**

---

**Wellington Silva Porto**

**Profº. Ms. - UNIR**

## DEDICATÓRIA

Ao Deus de Israel que me sustenta com a destra da sua mão, aos meus pais, esposo, filho, minha irmã e amigos dedico-lhes essa conquista com todo meu amor.

## AGRADECIMENTOS

Ao Deus eterno que só faz maravilhas, porque o seu amor dura para sempre;

A meus pais que não se cansam de orar em meu favor;

A meu esposo e ao meu filho Thales que caminharam comigo na realização deste projeto;

A Apóstola Rosangela Mazzali que é um exemplo de mulher a ser seguido.

Aos professores Correia e Marcelo pelos conselhos e amizade;

A todos os professores pelo carinho e dedicação;

Aos colegas de turma que agora já fazem parte da família;

À Diretoria da Credip, em especial à Marília, Sirley e Rafael que tornaram este trabalho um prazer;

Que o Senhor abençoe todo o empreendimento de vossas mãos.

## **A IMPORTÂNCIA DO RH NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA CREDIP**

Marineide Goulart Mariano <sup>1</sup>

### **RESUMO**

Para ser bem sucedida, uma organização deve ser capaz de gerenciar as competências de seus colaboradores, mapeando, identificando e desenvolvendo as que são essenciais para seus processos de negócio e de trabalho. O modelo Gestão por Competências vem sendo inserido nas organizações como fator essencial ao atendimento de seus objetivos e tem surgido fortemente ligado à área de recursos humanos, significando uma renovação no papel prestado por essa área dentro das organizações. O presente artigo buscou, através de pesquisa exploratória, qualitativa, descrever a implantação do modelo de Gestão por Competências na Credip, relatando o processo de definição das competências, as dificuldades enfrentadas, as perspectivas em relação à gestão e também procurou demonstrar a importância do RH como elo de integração entre as estratégias e as competências individuais. Pode-se observar a participação ativa do RH no processo de implantação da Gestão por competências na Credip, que se encontra na etapa de identificação das competências dos colaboradores, que gerará o feedback entre gerência e colaboradores, possibilitando então o desenvolvimento dos mesmos. Os colaboradores no início acharam complexo o modelo, mas à medida que compreendem o processo, aceitam-no e passam a se comprometer com o mesmo. Caberá, portanto, à cúpula da cooperativa zelar pela continuidade do processo que, até então, tem obtido êxito em todas as etapas.

**Palavras-chave:** Gestão. Competência. RH.

### **INTRODUÇÃO**

Com a intensificação das transformações nas organizações decorrentes do processo de globalização observa-se um cenário de crescente competitividade, onde muitas organizações ficaram para trás por não terem percebido a necessidade de se equiparem com talentos e competências para acompanhar as mudanças.

As organizações têm buscado alternativas para se sobressaírem à concorrência e a rapidez com que as informações são transmitidas e assimiladas, não permite mais amadorismo e experimentos, é preciso saber competir, saber enfrentar um contexto cada vez

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, sob a orientação do Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia.

mais complexo, que exige o aumento da qualificação, constante atualização de seu nível de Informação e, mais que isso, demanda a mobilização de conhecimentos habilidades e outras aptidões, em entregas constituindo-se assim novas competências.

À medida que se começa a lidar com o conceito de competência, vai-se descobrindo aos pouco que competências é um atributo forte e poderoso que pode ser aplicado a indivíduos e organizações. O desenvolvimento de competências e a transição da aprendizagem no nível individual para o organizacional segundo Antonello(2006) são compreendidos como um processo contínuo para responder às diversas demandas pessoais e ambientais, organizacionais e sociais.

Nesse contexto a gestão por competências surge como uma alternativa para um re-arranjo organizacional necessário, e sua vinculação à função recursos Humanos é de fundamental importância, pois a gestão de RH tem o intuito de direcionar o foco e concentrar energias no desenvolvimento de tarefas que gerem vantagens competitivas, aglutinação de valor e o aumento da capacidade de expansão da organização.

Este artigo teve como objetivo geral descrever o processo de implantação da gestão por competências, bem como a importância do RH na CREDIP. Para isso também foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: Identificar o conceito de competência na empresa; Identificar as competências existentes e a serem adquiridas; Verificar como as competências foram definidas e qual a atuação do RH na implantação e gestão por competências. A metodologia deste artigo adotou o Método da Pesquisa exploratória, de caráter descritivo e qualitativo, porque visou essencialmente descrever como vem ocorrendo a implantação da gestão por competências na SICOOB/CREDIP. Utilizou a pesquisa bibliográfica através de obras literárias, impressas e via *internet*, publicações de artigos e teses em revistas, periódicos e dicionário. A amostra foi definida de forma intencional, selecionando-se gerentes, consultoria e profissionais do RH da CREDIP. Trata-se, portanto, de uma amostra proposital dentro de uma Cooperativa de crédito na qual se respeitará os valores, posições e qualificações de todos entrevistados. As técnicas para coleta de dados foram compostas de análise documental, entrevistas qualitativas e semi-estruturadas e de profundidade com questões abertas, norteadas pela seleção de tópicos julgados mais adequados para fornecer uma caracterização dos contextos que se pretendia investigar.

O roteiro das entrevistas foi composto por temas que abrangeram a concepção, implantação, manutenção e o envolvimento dos executivos com a gestão de competências; integração do modelo com as práticas de recursos humanos; alinhamento da gestão de competências com a estratégia da empresa; competências existentes e a adquirir; conceito de

competência adotado pela empresa; facilidades encontradas pela cooperativa na adoção do modelo de gestão por competências, entre outras.

Após autorização da diretoria foi realizada análise documental no RH, em seguida foram entrevistados, conforme agendamento prévio, o gerente administrativo, a consultora responsável pela implantação da gestão por competência e a encarregada do RH, no intuito de verificar a percepção dos mesmos sobre a importância da gestão por competência dentro da cooperativa e da atuação do RH no processo.

A Cooperativa de Crédito do Centro Sul Rondoniense - SICOOB/CREDIP foi escolhida devido já estar implantado o Plano de Cargos, Carreira e Salário e a ferramenta utilizada para elaboração do mesmo foi a gestão por competências, que visa o crescimento contínuo dos colaboradores em direção às estratégias e metas propostas pela cooperativas. Ressaltando que a CREDIP é a maior cooperativa do Centro Sul e em constante expansão.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

A Gestão por Competências busca compatibilizar os objetivos individuais e organizacionais, facilitando o desempenho dos gestores e seus subordinados, uma vez que a formação de competências implica na identificação das competências individuais, que devem estar alinhadas às competências essenciais, que exige um amplo conhecimento acerca das possibilidades de êxito no empreendimento. Portanto o cuidado com as competências existentes na organização pode significar o diferencial competitivo para obtenção de liderança no mercado.

### **1.1 Conceitos de Competência**

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo.

O dicionário Webster apud Fleury e Fleury (2000. p, 18) define:

Competência, na língua inglesa, como “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade (the quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strength for a particular duty)”. Essa definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa.



Carbone *et al* (2006, p. 43), entende a competência “como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”.

Fleury e Fleury (2000, p. 21), conceituam competência “como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem um valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

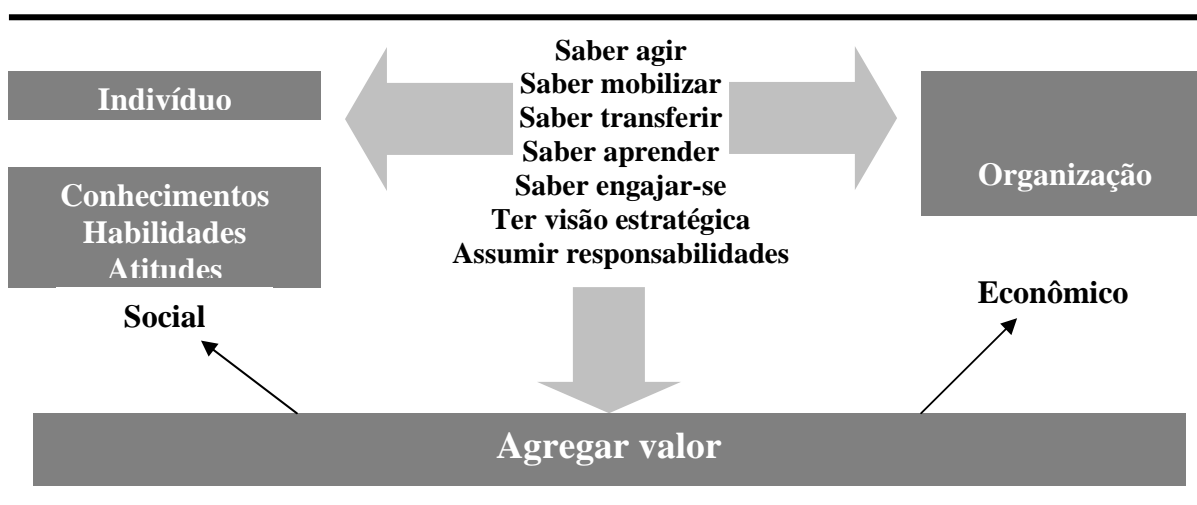


Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2000, p.21)

Na figura 1 se observa que a competência é um processo de agregação de valor tanto ao indivíduo quanto à organização.

Alguns autores como Woodruffe *apud* Fleury & Fleury (2000), diferenciam, na língua inglesa, a palavra *competency*, referindo-se a dimensões dos comportamentos que estão por trás de um desempenho competente, da palavra *competence*, que designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente.

Quadro 1 - Comparação entre competency e competence

<b>Competency</b>	<b>Competence</b>
Características do indivíduo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes.	Resultado, produtos
<i>Input</i>	<i>Output</i>
<i>Soft</i>	<i>Hard</i>

Fonte: Fleury e Fleury (2000, p.18)

Chiavenato (2005, p. 8) diz que tudo começa como o conhecimento, que para ser útil precisa ser transformado em ação. O que leva à habilidade – capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e chega-se à competência que é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazê-lo acontecer na organização por meio da mudança e da inovação.

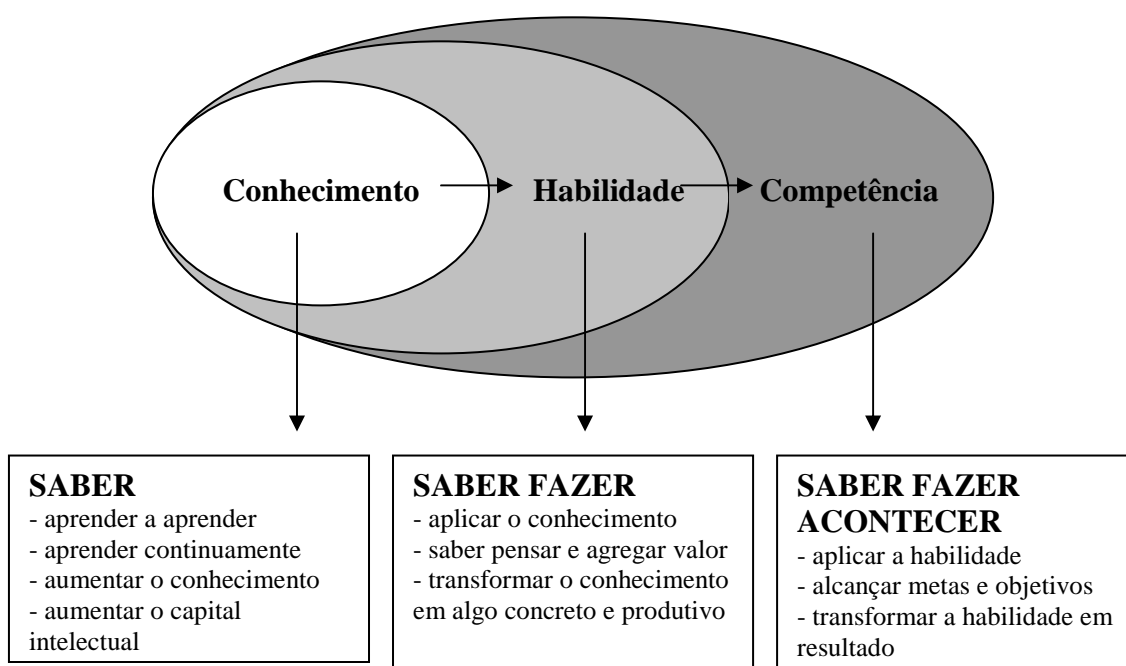


Figura 2 – Conhecimento, habilidade e competência.  
Fonte: Chiavenato (2005, p.08)

Para Leboyer *apud* Gramigna (2002) “competências são repertórios de comportamento e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Segundo Boog *apud* Chiavenato (2005, p. 09):

A competência é o produto da multiplicação de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamento e local de trabalho adequados). As competências surgem na medida em que esses três fatores são atendidos. Se um deles não existir, a competência final será nula, pois é o resultado de uma multiplicação. Esse conceito se aplica tanto a pessoas quanto a organizações.

Pode-se dizer, então, que a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem. Ela revela que o indivíduo aprendeu algo novo, porque mudou sua forma de atuar.

## 1.2 Tipos de Competências

Leme (2005) menciona que há definições diferentes para a palavra competência, mas a essência é a mesma e que elas se completam. Então divide as competências em técnicas e comportamentais. A partir daí pode-se extrair os pilares das competências, o famoso CHA, Conhecimento, Habilidade e Atitude que podem ser divididos em Competências técnicas – o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função e competências comportamentais – tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados.

Quadro 2 – Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência comportamental

Fonte: Leme (2005, p.18)

Gramigna (2002, p. 17), desdobrou as competências em:

Competências Diferenciais que são consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa; Essenciais aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio, sendo percebidas pelo cliente; Básicas, Necessárias para manter a organização funcionando. São percebidas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de produtividade e terceirizáveis que não são ligadas à atividade-fim da organização e podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

Fonseca *apud* Mitchel (2004, p.18) além de dividir as competências em essenciais e básicas do ponto de vista da instituição, olha ainda para o ponto de vista individual para classificá-las em gerenciais, técnicas e sociais.

Brandão et al (2005) classificam as competências como humanas ou profissionais (aquela relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou uma de suas unidades produtivas).

Zarifian *apud* Fleury e Fleury (2000) também apontam cinco diferentes competências na organização. Sendo Competências sobre processos; Competências técnicas (Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado); Competências sobre a

organização (Saber organizar os fluxos de trabalho); Competências de serviço; e Competências sociais (Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas).

### 1.3 Competência Organizacional

Harb, (2001) diz que normalmente as competências essenciais são utilizadas quando se trata de competências organizacionais, sendo então formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidade e tecnologias e comportamento que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Para Hamel e Prahalad (1995), uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado benefício ao cliente. E que para ser considerada uma competência “específica” da organização, uma habilidade precisa passar em três testes.

*a) Valor percebido pelo cliente:* Uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. As competências essenciais são as habilidades que permitem a empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente.

*b) Diferenciação entre concorrentes:* Para ser qualificada como competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única.

*c) Capacidade de expansão:* Uma competência essencial é realmente essencial quando constitui a base para entrada em novos mercados e produtos.

A definições de competência acima também são confirmadas por Chiavenato (2005, p.12):

Competências essenciais: são as competências básicas e fundamentais para o sucesso de uma organização em relação aos clientes, à sociedade e aos concorrentes. Correspondem àquilo que cada organização sabe fazer melhor do que ninguém. Cada organização precisa identificar e localizar as competências essenciais capazes de levá-la ao sucesso.

Corroborando para o tema Silva e Fleury (2005, p. 255) citam:

Ser uma organização competitiva significa, portanto, dispor, no momento adequado, das competências necessárias ao desenvolvimento, produção e entrega do produto ou serviço demandado pelo mercado. Algumas dessas competências podem já estar disponíveis na organização, mesmo que ainda não tenham sido localizadas ou reconhecidas, devendo ser mobilizadas e agregadas ao corpo de

competências da organização. Outras, todavia, precisam ser desenvolvidas ou adquiridas, o que pode requerer mais ou menos recursos em função da capacidade de recombinação de competências por parte da organização.

A identificação da competência organizacional fornece subsídios para a definição das estratégias e das potencialidades da empresa ao mesmo tempo em que viabiliza uma gestão de pessoas mais eficiente e coerente baseada na obtenção dos resultados propostos

#### **1.4 Competências Individuais**

As competências individuais constituem as bases para o sucesso das competências organizacionais, portanto, Hamel e Prahalad (1995, p.234) defendem “que as competências específicas de uma empresa precisam ser desmembradas em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos”.

A afirmação acima encontra respaldo em Dutra *et al.* (2001,p.27) que afirmam:

Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculadas à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

Chiavenato (2005, p. 14) também defende a interação das competências para ele, “Competências pessoais são as que cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização. As competências pessoais conduzem às competências organizacionais; essas às competências de gestão e, por fim, às competências essenciais”.

Fleury e Fleury (2000, p. 24) também contribuem para enriquecer o tema ao caracterizar em três blocos a formação das competências do indivíduo em relação à empresa em uma perspectiva sistêmica:

- a) Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social;
- b) Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade;
- c) Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas.

Parece haver consenso entre os autores de que investir em competências individuais é essencial para o fortalecimento das competências organizacionais, e que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências tão requeridas e necessárias para a sustentabilidade da organização.

Lucena (1992) assegura que é a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos, pois é das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e, conseqüentemente, as decisões; se as pessoas falham na tomada de decisão e na execução das atividades, os resultados estarão comprometidos.

Rabaglio, (2001, p.8) ao tratar de competências individuais, atenta para uma importante questão: “As competências só fazem sentido quando são disseminadas de forma envolvente, conscientizando as pessoas para os benefícios de incorporarem um perfil de competências que agregue valor à empresa e ao seu perfil profissional”.

## 1.5 Gestão por competências

A gestão por competências surge no intuito de orientar melhor a análise da contribuição dos profissionais em direção às competências essenciais de uma empresa.

Chiavenato (2005, p. 09), conceitua gestão por competências como:

Um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. Na verdade, a gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa.

Brandão e Guimarães *apud* Carbone *et al* (2006), ao analisarem os pressupostos e aplicações da gestão de competência, defendem que se trata de um processo contínuo, que inicia-se com a formulação de estratégia da organização; definição da missão, visão e objetivos; definição de indicadores de desempenho corporativo e metas; identificação das competências essenciais à organização; propiciando o mapeamento das competências (organizacionais e humanas), ou seja, o *gap* ou lacuna existente entre as competências necessárias e as disponíveis na organização, que subsidiará o desenvolvimento da

competências internas e a captação e integração das competências externas, permitindo a formulação de planos operacionais, de gestão, respectivos indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos, terminando com o acompanhamento e avaliação, que funciona como feedback.

Carbone, (2005) *apud* no site [www.mundopm.br](http://www.mundopm.br)<sup>2</sup>: definiu:

Gestão por competência como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Ou seja, a gestão por competências representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

A gestão por competências possibilita o aumento do desempenho global da organização, visando desenvolver e sustentar as competências consideradas essenciais à consecução dos objetivos da organização.

## **1.6 Gestão estratégica de Recursos Humanos para a formação das competências**

A crescente competitividade imposta pelo mercado exige uma reformulação das estratégias dos recursos humanos. Portanto, as organizações vêm incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como suporte para gerenciamento de pessoas.

Storey *apud* Fleury e Fleury (2000), enfatizam que é possível identificar uma versão *soft* do termo e uma versão *hard* da expressão *gestão estratégica de recursos humanos*. Sendo que a versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio e a versão *soft* enfatiza os aspectos da comunicação, motivação e liderança, ou seja, a definição de uma estratégia de Recursos Humanos para se obter uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização deve preceder as demais estratégias organizacionais.

Fleury e Fleury (2000), dizem que a função RH assume papel relevante na definição das estratégias do negócio e que quanto mais alta for a posição da primeira pessoa responsável pelo RH na estrutura hierárquica das empresas, maior a probabilidade de se ter voz ativa nas decisões e das pessoas serem consideradas recursos estratégicos e definindo políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos.

---

<sup>2</sup> Site da Revista Mundo PM, Paraná.

Gil (2001) menciona que é necessária uma mudança de foco nas atividades de recursos humanos, que tradicionalmente estava centrado para dentro da empresa, para o foco no consumidor, o que requer o direcionamento de sua atenção para a cadeia de valor que a empresa está inserida.

Comini, Konuma e Santos (2007), enfatizam que o RH deve contar com o apoio da alta Direção e constituir uma equipe responsável, contando com a participação de pessoas de diferentes áreas, devendo estar sempre pronto para auxiliar os gestores, bem como os gestores devem estar prontos para auxiliar os colaboradores.

Com base nos conceitos acima é possível verificar que o RH deve atuar de forma intensiva e integrada às políticas de gestão, subsidiando as tomadas de decisões.

Na concepção de Gramigna (2002) as forças restritivas a uma gestão integrada de Recursos Humanos dão lugar a novas tendências. Onde os processos de Provimento, Capacitação e Avaliação deixam de ser uma exclusividade do RH, passando do sistemático recrutamento realizado no mercado; das listas de cursos, seminários e eventos extensivos levantados unilateralmente, sem critérios ou objetivo; das avaliações de desempenho utilizadas com ferramenta de promoções e aumentos salariais, sem a possibilidade de reflexão entre avaliador e avaliado para as novas tendências que preconizam participação dos gerentes nos processos de seleção; Ofertas de programas e treinamento e desenvolvimento a partir das consultas em diversas bases de informação (avaliação de desempenho, redes de feedback, observação no posto de trabalho, entre outros) e uma avaliação como ferramenta de gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenção de treinamentos e desenvolvimento.

Chiavenato (2004, p.141) afirma que:

As organizações devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências e, acima de tudo, pessoas que incorporem essas novas características. Tudo isso requer novas práticas administrativas e a contínua redefinição e realinhamento das práticas e políticas de RH para criar novos comportamentos e competências dos colaboradores.

A mudança na visão da cúpula administrativas em relação ao RH, não é mais uma opção e sim uma questão de sobrevivências, pois é preciso que haja uma interação harmônica entre as organizações e funcionários. É necessária a conscientização de que a ingerência do RH gera custos altíssimos que podem comprometer seriamente a sobrevivência de qualquer empresa.



Nessa mesma concepção Boog (1991) concorda que o RH se torna o centro de apoio e de serviços, contando com uma estrutura enxuta, com poucos profissionais, extremamente competentes, bem posicionados no organograma, que continuamente revêem estratégias, diretrizes e macroprogramas. Isso ocorre não mais de forma paternalista, mas engajado no espírito de autonomia, emancipação e descentralização.

### **1.7 O que é a CREDIP?**

A Cooperativa de Crédito do Centro Sul Rondoniense - SICOOB/CREDIP foi constituída em 21 de dezembro de 1996, com a visão “Manter a liderança do Sistema Sicoob Central Norte, sendo um modelo de gestão moderna de cooperativa de crédito, dentro dos princípios do cooperativismo, auto-sustentável, que atenda às necessidades dos cooperados”, contava com 53 cooperados Fundadores, com Capital Inicial de R\$ 5.300,00. Iniciou suas atividades em 21 de Março de 1998 e com 83 cooperados. Atualmente possui mais de 5,6 mil cooperados e um capital de 9.695.047,88.

A Credip integra o SICOOB Brasil, a maior Confederação do Cooperativismo de Crédito no Brasil. Tem como missão “Promover, com qualidade, competitividade e segurança o desenvolvimento sócio-econômico dos cooperados”. Oferece uma plataforma completa de produtos e serviços financeiros, desenhada de acordo com as necessidades e expectativas de seus milhares de cooperados.

Para atender com qualidade as necessidades dos cooperados a SICOOB/CREDIP conta com 123 colaboradores e 6 estagiários, lotados em Pimenta Bueno e em mais 14 Postos de Atendimento ao Cooperado – PAC, localizados nos municípios da região Centro Sul do Estado, sendo eles: Alto Alegre dos Parecis; Alvorada d'Oeste; Cacoal; Chupinguaia; Espigão d'Oeste; Parecis; Primavera de Rondônia; Rolim de Moura; São Felipe d'Oeste; São Francisco do Guaporé; São Domingos; São Miguel do Guaporé; Santa Luzia d'Oeste e Seringueiras.

Em Pimenta Bueno funciona a sede Administrativa e Operacional e um do posto de atendimento aos cooperados.

## **2 ANÁLISE DA PESQUISA**

Em 1997, visando atender às exigências do sistema SICOOB em padronizar o processo de desenvolvimento de pessoas, de responder aos anseios dos colaboradores em

relação ao seu crescimento na carreira e também como forma de promover justiça salarial a Diretoria da SICOOB/CREDIP sentiu a necessidade da desvinculação e estruturação do RH, que até aquele momento atuava como departamento pessoal, sendo meramente burocrático sob a responsabilidade do setor de contabilidade. A nova proposta era que o RH viesse a atuar como agente de integração entre a diretoria e colaboradores, proporcionando de forma harmônica, o recrutamento, o desenvolvimento e a retenção de talentos. Esta postura é defendida por Dutra (*et al* 2001, p 129), “recai sobre o RH a função de atuar como área integradora dos anseios legítimos dos indivíduos e a estrutura interna da empresa, com suas peculiaridades exigências”. Inicialmente fora contratada uma encarregada para atuar no RH, posteriormente uma consultoria especializada em gestão de pessoas que adotou a gestão por competências como ferramenta para orientar no processo. Leme (2005) explica que esta ferramenta veio para auxiliar as empresas na visualização dos Conhecimentos, das Habilidades, das Atitudes e dos Comportamentos de seus colaboradores, no intuito de que todos de forma orientada e organizada alcancem os objetivos traçados.

Segundo os entrevistados o processo da gestão por competências na Credip conta com o envolvimento dos executivos e abrangeu cem por cento dos colaboradores em todos os níveis. E a sua implantação foi dividida nas seis etapas, respaldadas em Leme (2005). Ressaltando que o RH participou e participará integralmente de todas as fases da implantação e da gestão por competências da CREDIP:

1. Sensibilização;
2. Definição das Competências Organizacionais;
3. Definição das Competências de cada Função;
4. Identificação das Competências dos Colaboradores;
5. Desenvolvimento dos Colaboradores;
6. Acompanhamento Evolução e da Gestão por competências.

A etapa de sensibilização foi realizada através de laboratórios e treinamentos, ministrados pela consultoria. Primeiramente envolveu gerentes e encarregado, pois era necessário que os mesmos assimilassem bem o processo, uma vez que as avaliações dos colaboradores seriam ser feitas por eles, e também a incumbência de repassar aos seus liderados todas as informações recebidas.

Nas etapas de Definição das Competências Organizacionais e de cada função foi realizado o mapeamento das competências alinhado ao Regimento Interno, na Missão, Visão, Valores e estratégias.

As Competências de cada Função foram definidas da seguinte forma: primeiramente cada colaborador relatou as atividades exercidas por eles, em seguida as informações foram analisadas, agrupadas e consensadas pela equipe composta pela diretoria, consultoria e RH, propiciando a partir daí o mapeamento das competências e a elaboração dos CHA's que foram repassados a todos os colaboradores para sugestões e críticas, somente então se passou a fase seguinte. Os CHA's estão disponibilizados no sistema para consultas. As competências foram definidas como segue no quadro 3.

Quadro 3 – Competências da CREDIP

<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Cooperativista;</li> <li>• Foco nas Normas;</li> <li>• Visão Global do Negócio.</li> </ul>
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação operacional;</li> <li>• Comportamento sob pressão e administração de conflitos;</li> <li>• Análise de problemas e tomada de decisão;</li> <li>• Planejamento, organização e controle;</li> <li>• Negociação.</li> </ul>
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações interpessoais;</li> <li>• Comunicação e assertividade;</li> <li>• Motivação para o trabalho e o auto desenvolvimento;</li> <li>• Adaptabilidade;</li> <li>• Comprometimento;</li> <li>• Proatividade;</li> <li>• Capacidade de construir e desenvolver equipes;</li> <li>• Liderança.</li> </ul>

Fonte: PCCS SICOOB/CREDIP (2008) adaptado pelo autor

Este trabalho também possibilitou o enxugamento de vinte um cargos para apenas cinco.

A gestão por competências da CREDIP encontra-se exatamente nessa etapa, ou seja, na identificação das competências dos colaboradores, que consiste em identificar quais as competências eles tem a oferecer e quais precisam ser aprimoradas, ou seja, é preciso identificar o *gap* entre o colaborador e as exigências do cargo que ocupa. Nessa etapa adota-se a avaliação de desempenho, Leme (2005).

O processo de avaliação de desempenho na Credip está sendo realizado com foco nas competências essências, técnicas e comportamentais. Tem como objetivos os descritos em

Lucena (1992): definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa; subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional; facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptação, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.); subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional e possibilitar ao colaborador a identificação e a busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação. Portanto, as avaliações na Credip serão de 180º que deverão, através de consenso entre colaboradores, encarregados e gerentes, identificar as deficiências de cada um, para então, passar para próxima etapa.

O Desenvolvimento dos colaboradores terá como base os resultados das avaliações. Novamente deverá partir do consenso entre gerentes e colaboradores a decisão sobre em qual (is) área(s) o colaborador precisa ser treinado, visando o seu pleno desenvolvimento na carreira. Para tanto, as avaliações deverão vir acompanhadas do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI. O acompanhamento e o desenvolvimento dos PDI's ficarão sob a responsabilidade do RH.

O acompanhamento da Evolução e a Gestão por Competências na Credip ficarão a cargo da Diretoria, Gerência e Recursos Humanos. Leme (2005) adverte que muitas empresas de forma equivocada não dão seqüência ao processo, parando em alguma das etapas anteriores, porém o importante é não deixar o processo incompleto, e sim mensurar a evolução de cada colaborador e de todo trabalho realizado.

Segundo os entrevistados as dificuldades encontradas até este momento foram: a incompatibilidade de horários; a subjetividade das avaliações; a falta de prática dos avaliadores; o pouco contato da diretoria com os avaliados, conseqüência da distância entre os postos de atendimento que estão espalhados em todo estado de Rondônia e fator tempo, pois no intuito de treinar os gerentes e encarregados; nesta primeira avaliação todas as avaliações deverão ser discutidas com os gerentes, administrativo e operacional, acarretando certo acúmulo de trabalho. Nas próximas a avaliações a perspectiva é de repassar estas responsabilidades aos gerentes e encarregados, pois afinal são eles que estão em contato direto com seus liderados. E como pontos positivos apontaram a baixa resistência à mudança a aceitação e o envolvimento por parte dos colaboradores no processo.

Para vencer os desafios e desenvolver atributos que garanta competitividade, o conceito de competência adotado pela Credip é o de Parry *apud* Fleury e Fleury (2000, p.19), "Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com o desempenho no trabalho; podendo ser

mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento”. As competências comportamentais na opinião dos entrevistados são mais importantes, sendo uma área na qual a Credip dispensará maior atenção e empenho no aperfeiçoamento das mesmas, pois acredita que com as atitudes corretas não haverá problemas quanto ao desempenho das competências técnicas.

Em virtude do pouco tempo de existência a Credip, de acordo com os entrevistados, está em processo de aperfeiçoamento de competências como; domínio tecnológico, comportamental, feedback, recursos humanos e outras.

Como vantagens na implantação da gestão por competências citaram: motivação dos colaboradores; possibilidade de crescimento na carreira; feedback, onde os colaboradores passarão a ter mais consciência de como são percebidos, o que se espera deles, que caminho deverão seguir para alcançar resultados; o alinhamento e o direcionamento das competências com as estratégias, objetivos, metas da corporação e o seu regimento interno; a padronização dos critérios de promoção, que era um gerador de insatisfação entre os colaboradores; o compartilhamento da responsabilidade da busca de conhecimento, aperfeiçoamento e desenvolvimento, que antes era imposta somente às empresas, agora passa ser também dos próprios colaboradores.

A Gestão por competências também veio para tornar o trabalho do RH menos complexo, servindo como ferramenta norteadora às suas estratégias, uma vez que o modelo está totalmente integrado às práticas de recursos humanos.

Na figura 3 se pode observar que a gestão por competências da Credip está inserida na estratégia do negócio, visando o reconhecimento dos colaboradores através da avaliação de suas competências técnicas e comportamentais, que gerará o feedback, possibilitando a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual e treinamento, facilitando o Processo de Recolocação, que na cooperativa trata-se da ascensão para outro cargo; possibilita melhor avaliação no momento do recrutamento externo e interno; possibilitando a promoção na carreira, culminado com um sistema de remuneração transparente, com critérios estabelecidos, onde cada colaboradores tem consciência de como será efetuado sua ascensão salarial.

No momento da implantação do Plano de Cargos Carreira e Salários o critério para enquadramento tomou-se como base o salário de cada colaborador.

É importante ressaltar que anualmente é feita revisão da base salarial, conforme determina a lei.

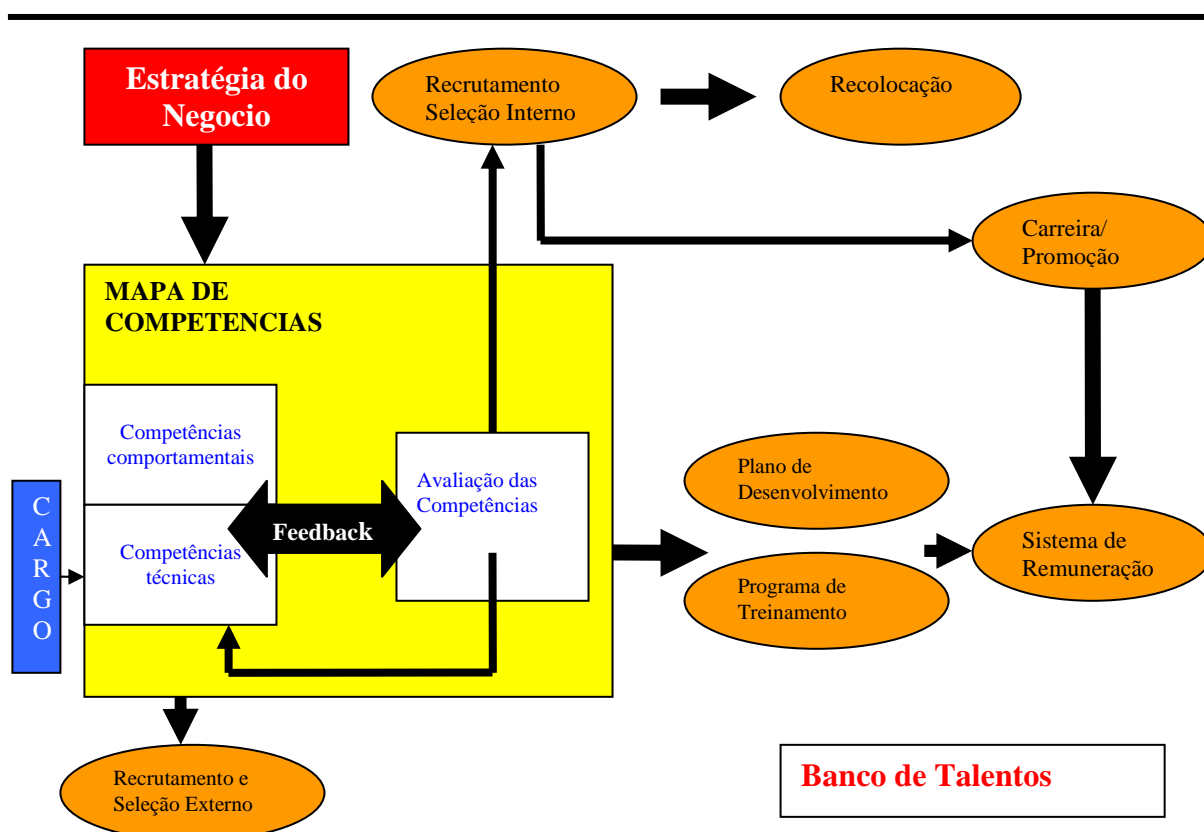


Figura 3 – Gestão por Competências da Credip  
Fonte: RH/Credip

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo visou descrever o processo de implantação do modelo de Gestão por Competências na Credip. O modelo foi elaborado de forma criteriosa através do Plano de Cargo Carreira e salários. Foi desenhado pelo alto escalão da organização, com apoio de uma consultoria e do RH, posteriormente envolveu todos os níveis hierárquicos na implantação, colhendo opiniões, críticas e sugestões para continuidade do modelo, juntamente com treinamentos, laboratórios, lembretes e outros meios de comunicação. Pois é imprescindível que colaboradores percebam o quanto eles são importantes e fundamentais nos processos de mudança para o atendimento das metas corporativas e individuais. O modelo é uma nova forma de gestão que desafia o indivíduo a descobrir suas competências e aperfeiçoá-las.

A Credip está investindo na gestão por competências, por acreditar que a capacitação seja um caminho estratégico para o seu próprio desenvolvimento. Pois a identificação, o desenvolvimento, o reconhecimento e a valorização das competências constituem uma

importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influencia no destino da organização.

Pode-se observar que o RH não estava só ligado à iniciativa dos modelos, mas ao seu acompanhamento e manutenção facilitando a articulação entre a Diretoria, consultoria e colaboradores. Orsi *et al* (2006) apresenta a Gestão por Competências como o caminho mais curto e eficaz para alinhar as políticas de Recursos Humanos às estratégias de negócios. Pois no conjunto, as ações que propõem uma Gestão por Competências revolucionam os tradicionais sistemas de Recursos Humanos vigentes no mercado de trabalho, propondo às organizações uma nova forma de operar e buscar seus objetivos.

Neste estudo foi interessante observar a aplicação prática das teorias estudadas e verificar seus resultados. Seria interessante a continuidade do estudo no intuito de acompanhar a evolução e a gestão por competências na Credip. Tendo em vista o processo ainda estar em fase de implantação.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone. **Em Uma Estratégia Para o Desenvolvimento De Competências Gerenciais**. EnANPAD 2006. XXX Encontro da ANPAD – Salvador/BA – 23 a 27 de setembro de 2006.

BOOG, Gustavo g. **O Desafio da Competência**. Como enfrentar as dificuldade do presente e preparar-se para o futuro. São Paulo: Ed. Best Seller, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de Desempenho por Competências**: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências / outros autores: Marcos Vinício Zimmer; Carolina Guarçoni Pereira; Fernanda Marques; Helder Viana Costa; Pedro Paulo Carbone e Valeria ferreira de Almada. EnANPAD 2005. XXLX Encontro da ANPAD – Brasília/DF – 17 a 21 de setembro de 2005.

CARBONE, Pedro Paulo *et al*. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**/ Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**/Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMINI, Graziella Maria; KOMUNA, Claudia; SANTOS, André Laizo. **Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual.** . EnANPAD 2007. XXXI Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro/RJ – 22 a 26 de setembro de 2007.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**/organizador e autor Joel Souza Dutra; outros autores: Maria Tereza Leme Fleury, André Luiz Fischer, Marisa Eboli, José Antonio Monteiro Hipólito. – São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**/ Afonso Carlos Corrêa Fleury, Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo: Atlas, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo Futuro: estratégia inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARB, Antonio Geraldo. **A Determinação das Competências Essenciais, no Setor Supermercado da Cidade de Manaus, Segundo a Percepção de Gestores, Funcionários e Clientes.** Dissertação de mestrado (Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade de Santa Catarina. 2001). Disponível em: [teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6417.pdf](http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6417.pdf). Acesso em: 12 out. 2007.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão por pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos.** Rio de Janeiro/RJ: Qualitymark, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.



MITCHELL, Luiz Henrique Raja Gabaglia. **Gestão de Pessoas por Competências no Ambiente Aulanet**. Dissertação de mestrado (Programa de pós-graduação em Informática do Departamento de Informática da PUC-Rio. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2004). Certificação digital Nº. 0210475/CB. Disponível em: <http://www.les.inf.puc-rio.br/groupware>. Acesso em: 17 out. 2007.

ORSI, Ademar *et al.* **Implantação do modelo de gestão por competências: análise dos benefícios e desafios do processo/ outros autores** Buttazzi, Marcela Adriana; Ochiai, uliana Mikie; Santos, Leticia domingues dos e Silveira Junior, Helio Inácio da. IX SEMEAD – Administração no Contexto Internacional – Seminário em Administração FEA-SP, 10 e 11 de agosto de 2006. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9>, acessado em: 02 nov. 2008

PLANO DE CARGO CARREIRA E SALÁRIOS – PCCS. Credip. 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência**. São Paulo: Educator, 2001.

REVISTA MUNDO PM - PARANÁ. **A Gestão por Competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>. Acesso em: 29 out. 2008.

SILVA, Sandro Marcio e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão de Competências Organizacionais na Perspectiva da Cadeia Produtiva: Um estudo na indústria de telecomunicações**. **Revista de Administração-RA**. R.Adm., São Paulo; v.40, n.3, p.253-265, jul./ago./set./2005.

## OBRAS CONSULTADAS

BORGES, Creunice et al. (Orgs.) **Manual de orientações para elaboração e apresentação de projetos de pesquisa: cursos de administração e ciências contábeis**. Cacoal/RO: Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2007.

CARDOSO, Vinicius Carvalho; ALVAREZ, Roberto dos Reis e CAULLIRAUX, Heitor Mansur. **Gestão de Competências em Redes de Organizações: Discussões Teóricas e Metodológicas Acerca da Problemática Envolvida em Projetos de Implantação**. Disponível em <http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Cardosoes%20-%20XXVI%20ENANPAD>, consultado em 23/10/08.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos de; KOVALESKI, João Luiz. **Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade.** ENEGEP 2005/ABREPO – PUCRS. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 29 de out. a 01 de nov. de 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 4 ed. São Paulo: Saraiva 2003.

FLEURY, C. C. Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais:** perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. V.10, n.1, p.129-144, ago.2003. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acessado em 02 de nov 2008.

GIACOBBO, Elizabeth Maria; FRANCISCO, Antonio Carlos de; PILATTI, Luiz Alberto. **Competindo através da competência essencial.** ENEGEP 2004/ABREPO – UFSC. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004.

MACIEL, Ana Alice Duarte; SCIANNI, Marcelo Alvin. **Análise funcional na Identificação de competências:** um estudo em uma Empresa de Manufatura eletrônica. XXX EnANPAD 2006. Encontro da ANPAD – Salvador/BA – 23 a 27 de setembro de 2007.

MESQUITA, Melissa e ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA MELHORIA CONTÍNUA DA PRODUÇÃO:** Estudo de Caso em empresas de Autopeças. v.10, n.1, p.17-33, abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acessado em 20 Set. 2008.

ROWE, Diva Ester Okazaki. **A Práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador:** O caso da CEMIG. EnANPAD 2005. XXIX Encontro da ANPAD – Brasília/DF – 17 a 21 de setembro de 2005.